

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE CLIMA
LABORAL EN LA EMPRESA TIW DE VENEZUELA S.A.**

**AUTORA:
BETHSABÉ ALEJANDRA CARRILLO GONZÁLES**

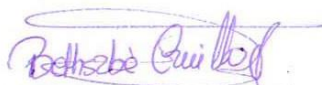
**TUTOR:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

Quito, febrero 2018

Cesión derechos de autor

Yo, Bethsabé Alejandra Carrillo González con C.I. 1718457813, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los patrimoniales, en virtud de que soy autora de trabajo de grado/ titulación intitulado; **SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TIW DE VENEZUELA S.A.**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



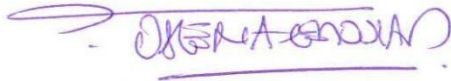
Bethsabé Alejandra Carrillo González

C.I. 1718457813

Febrero de 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de intervención “Sistematización del proceso de medición de Clima Laboral en la empresa Tiw de Venezuela S.A., realizado por la señorita Bethsabé Alejandra Carrillo Gonzáles, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.



Johanna Valeria Segovia Marín

CI: 1717518227

Quito, noviembre del 2017



Quito, 21 de septiembre del 2017

Doctora.-

María de la Paz Guarderas

Directora Carrera de Psicología

Universidad Politécnica Salesiana

Presente.

La empresa TIW DE VENEZUELA S.A, a través de la Gerencia General, autoriza a la señorita Bethsabe Alejandra Carrillo Gonzales, estudiante de la carrera de Psicología Laboral, DESARROLLAR SU Proyecto de Titulación Sistematización del proceso de Medición de Clima Laboral.

Además le permite el uso, manejo y publicación de la información objeto de estudio.

Particular que pongo en conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. James Bonilla

Gerente General

TIW DE VENEZUELA S.A., Sucursal Ecuador

Dedicatoria

A mis padres por el regalo de la vida, por ser un ejemplo de constancia y sacrificio

A mis hermanos por su cariño incondicional

A mi hija por ser la inspiración de mi vida y llenarla de alegría

A ti Henry por tu amor, comprensión y apoyo.

Agradecimiento

A la Empresa Tiw de Venezuela S.A por la apertura brindada en la generación de
este proyecto.

A Johanna Segovia por su entusiasmo y profesionalismo en la guía de este trabajo.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización	3
4. Objeto de la sistematización	5
5. Metodología de la sistematización	6
6. Preguntas clave	11
6.1. Preguntas de inicio	11
6.2. Preguntas interpretativas	11
6.3. Preguntas de cierre	11
7. Organización y procesamiento de la información.....	12
7.1. Aplicación de la encuesta	13
7.2. Tabulación de datos.....	13
8. Análisis de la información	19
8.1. Plan de mejora de clima laboral	20
Segunda parte	21
1. Justificación	21
2. Caracterización de los beneficiarios	24
3. Interpretación	25
4. Principales logros del aprendizaje.....	26
5. Conclusiones	29
6. Recomendaciones	30

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución del personal de Tiw de Venezuela S.A.	13
Tabla 2. Escala de frecuencia de Liket	13
Tabla 3: Propuesta Plan de mejoras	20
Tabla 4. Distribución personal Tiw de Venezuela	24

Índice de figuras

Figura 1: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Condiciones laborales.	14
Figura 2: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Trabajo en Equipo.	15
Figura 3: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Comunicación.	16
Figura 4: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Desempeño.	17
Figura 5: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Reconocimiento.	18

Índice de anexos

Anexo 1. Informe de ejecución del proyecto sistematización del proceso de medición de clima laboral en la empresa TIW de Venezuela S.A.....	31
Anexo 2. Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto	32
Anexo 3. Matriz de monitoreo.....	33
Anexo 4: encuesta clima laboral.....	34

Resumen

El presente proyecto, establece la sistematización de la experiencia de diseño de una metodología de medición del clima laboral y la planeación de un plan de mejora para la empresa TIW DE VENEZUELA S.A. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

La sistematización se va a enfocar en el trabajo de intervención realizado en base al uso de instrumentos estadísticos como la observación, entrevistas y encuesta. El universo investigado correspondió al 85% del total de colaboradores de TIW DE VENEZUELA S.A. que fueron 71 trabajadores, de la aplicación de las encuestas se determinó que entre las dimensiones que podrían mejorarse son desempeño y reconocimiento.

Es relevante el presente trabajo porque a través de la experiencia se pudo relacionar los conocimientos teóricos logrados en la carrera de Psicología con el ejercicio profesional práctico. Además se estableció la relevancia de la participación de un psicólogo laboral en el interior de la empresa.

El impulso que motivo la presente sistematización fue aportar con la evaluación del clima laboral de TIW DE VENEZUELA S.A. y con la información obtenida, sugerir un plan de mejoras al clima laboral que incremente la satisfacción de los trabajadores en la empresa y por ende su productividad.

Palabras clave: Sistematización, evaluación, clima laboral

Abstract

The current Project, establishes the systematization of the design experience of a methodology that will measure the working environment and planning of an improvement plan for the company TIW DE VENEZUELA S.A. located in Quito Metropolitan District.

The systematization Will be focused on the intervention work performed, based on statistical instruments like observation, interviews and surveys. The assessed universe corresponded 85% of the total workers of TIW DE VENEZUELA S.A. which were 71 employees. The application of the survey determined that the dimensions to be improved included performance and recognition.

The present work is relevant because through the experience it was possible to relate the theoretical knowledge obtained in the career of Psychology with the practical professional practice. In addition, the relevance of the participation of a work psychologist inside the company was established.

The impulse that motivated the present systematization was to contribute with the evaluation of the working environment of TIW DE VENEZUELA S.A. and with the information obtained, suggest a plan to improve the work climate that increases the satisfaction of workers in the company and therefore their productivity.

Keywords: Systematization, evaluation, work climate

Introducción

La presente sistematización se enfoca en el estudio de clima laboral realizado en la empresa TIW DE VENEZUELA S.A.

El clima laboral es uno de los factores más relevantes de las empresas, pues agrupa elementos relacionados con condiciones sociales y psicológicas que representa a la empresa. Es importante debido a que de la percepción que tengan los colaboradores del clima laboral dependerá la influencia negativa o positiva en la conducta de los empleados. Como menciona Chiang (2010) “Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño” (pág. 16).

La sistematización de la medición del clima laboral, permitió estructurar y organizar el proceso en diferentes fases, a fin de diagnosticar el clima laboral en base a las dimensiones previamente establecidas y proponer un plan de mejora. Al realizar esta evaluación, se conoció el grado de satisfacción del empleado y por ende en su fidelidad y eficiencia hacia la empresa.

En la metodología seguida para la obtención de los datos, la encuesta de clima laboral es un conjunto de herramientas, técnicas y métodos, que permitieron realizar un estudio cuantitativo determinante que permitió conocer la experiencia en el interior de la empresa y además transmitió a los empleados el interés de la organización por el bienestar de sus colaboradores.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización del proceso de medición de Clima Laboral en la empresa Tiw de Venezuela S.A.

b) Nombre de la institución

Tiw de Venezuela S.A.

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

Medición del clima laboral

d) Localización

Está ubicado en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Distrito Metropolitano de Quito: Av. República del Salvador 836 y Portugal, Edificio. Prisma Norte - Norte - Quito.

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo principal de la sistematización fue ordenar las acciones, los procesos y las actividades a fin de evidenciar los aprendizajes de la experiencia a través de la estructuración de la evaluación del clima laboral de Tiw de Venezuela S.A.

A través de un análisis crítico se buscó conocer las dimensiones que pudieran perfeccionarse dentro del clima laboral de la empresa; este conocimiento permitió elaborar un plan de acción con estrategias que mejorarían las dimensiones encontradas.

Al proponer un plan de mejora de las dimensiones, se beneficiaron los directivos pues la organización alcanzará un rendimiento maximizado de parte de los colaboradores al sentirse satisfechos en un entorno de trabajo positivo.

3. Eje de la sistematización

El eje de sistematización del presente trabajo fue la evaluación del clima laboral de la empresa, mismo que permitió establecer experiencias positivas y negativas en las relaciones internas. Estas experiencias inciden en el desenvolvimiento del empleado. “Un buen clima organizacional contribuye a la satisfacción de los colaboradores e incide positivamente, disminuyendo la rotación del personal, el ausentismo, aumenta el compromiso y la productividad” (Fernández, 2007, pág. 89).

Se analizó el clima organizacional pues permite conocer lo que sucede dentro de una organización. “El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional” (Cabrera, 1999, pág. 7).

Para aproximarse al clima organizacional se requirió conocer cuáles son las variables que afectan directamente en el comportamiento y en actitud de los empleados. Para Cabrera (1999) :

Las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son ambiente físico, variables estructurales, variables de ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional permiten a los empleados se lo debe enfocar en los factores que inciden en la conducta y actuar de las personas; a estos factores se los agrupa en dimensiones (pág. 107).

El clima laboral influye directamente en el comportamiento, actitud y rendimiento de las personas, pues en su lugar de trabajo permanece una gran parte de su vida. Al tener una persona satisfecha y motivada en la empresa, se responsabilizará de su trabajo que será más productivo y eficiente; de lo que se concluye que el clima laboral es un elemento categórico en la competitividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones (Baguer, 2012).

De los resultados del estudio se pudo concluir que los empleados perciben al clima laboral como bueno, y las dimensiones que requieren atención son desempeño y

reconocimiento. Para que la institución alcance sus objetivos, necesita el apoyo de un personal comprometido, y esto se alcanza con una motivación adecuada porque de lo contrario un individuo desmotivado tendrá una actitud negativa “provocando cambios no solo en el individuo sino también en los otros factores organizacionales” (Arias Galicia & Espinosa, 1999, pág. 39).

El clima laboral se lo estableció a través de los siguientes pasos:

- Inicio con la elaboración de una encuesta dirigida a conocer el clima laboral de Tiw de Venezuela S.A.
- Aplicación de esta encuesta.
- Ordenamiento y tabulación de la información obtenida a través de la encuesta.
- La información obtenida dio como resultado un diagnóstico situacional del clima laboral de Tiw de Venezuela S.A.
- Con la información obtenida en el diagnóstico situacional, se planteó un plan de mejoras del clima laboral.

4. Objeto de la sistematización

La experiencia de la sistematización tuvo como objetivo general la elaboración de una herramienta que permitió la medición de clima laboral en la empresa Tiw de Venezuela S.A., misma que se realizó en el tiempo esperado. La herramienta fue aplicada en la última semana del mes de mayo y finalizó la primera semana de julio del 2017. Con la toma de encuesta se procedió a ordenar, tabular y analizar la información obtenida.

De los resultados obtenidos en el estudio de la encuesta aplicada en la empresa, se observó que en su gran mayoría los empleados perciben un buen clima laboral; sin embargo, se sugiere un plan de mejoras para la dimensión de desempeño y reconocimiento que son las que tienen picos negativos más altos en relación a las otras dimensiones.

Para alcanzar la experiencia de la sistematización, se inició con el diagnóstico del problema por medio de la observación y reuniones con el responsable de la empresa. Antes de la aplicación de la encuesta, se convocó a todo el personal a una reunión en la cual se explicó la finalidad de la encuesta y la forma como debía ser aplicada. También se indicó que la encuesta era completamente confidencial y que serviría de base para planificar un plan de mejoras de clima laboral.

5. Metodología de la sistematización

La metodología utilizada en la presente investigación, incluye un método cuantitativo que permite obtener información numérica. “Los datos cuantitativos requieren valores numéricos que indiquen cuánto o cuántos” (Anderson & Sweeney, 2008, pág. 7).

Se utilizó el método cuantitativo porque a través de las cifras se conoció con objetividad cuál es el criterio de los colaboradores sobre determinadas dimensiones que pudieran ser perfeccionadas en la empresa. Robles (2007) dice “La investigación cuantitativa parte de la realidad, el resultado de las relaciones del ser humano con otros

y su mundo físico; como resultado la conducta humana es influenciada por esa realidad (Robles, 2007, pág. 4) .

Se inició con un diagnóstico situacional que permitió conocer debilidades y fortalezas del clima, se estableció la metodología adecuada para recabar información que en este caso fue cuantitativa porque mostró cifras relevantes sobre la percepción de las dimensiones del clima laboral dentro de la empresa. Con los datos obtenidos se tabuló y obtuvo resultados a partir de los cuales se conoció las necesidades respecto al clima laboral de la institución.

Se utilizó la sistematización con el objetivo de alcanzar una experiencia práctica del estudio, a través de la cual se pudo conocer lo que sucedió en el clima laboral de la organización ya que como un acto de conocimiento ligado a una experiencia práctica pretende dar explicaciones científicas sobre los acontecimientos, es decir, se plantea como una modalidad de investigación (Puerta, 1996).

Los instrumentos utilizados para desarrollar la sistematización fueron:

Matriz de involucrados

En la matriz de involucrados se determinó los grupos que participaron en la investigación y quienes fueron los beneficiados.

Observación científica

La observación fue un elemento relevante en la presente investigación, pues permitió conocer la forma en que conducían los colaboradores en sus actividades de trabajo, de forma natural y espontáneamente, esto permitió recopilar datos objetivos de las dimensiones del clima laboral de forma ordenada y organizada. Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales” (pág. 2).

A través de la observación, se genera conocimientos que ayudaron a desarrollar una encuesta adecuada a la organización con datos que permitieron conocer la realidad del clima laboral. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Ballesteros, 1980, pág. 135).

Lo importante de la observación, es que permite que la investigación fluya espontáneamente, alcanzando datos reales de la situación investigada. Bravo y Sierra (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente” (pág. 66).

A través de la observación se pudo obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad, saber las condiciones en la que se encuentran trabajando tanto el personal de oficinas como el del campo; esto permitió identificar el problema que

existe, y a confirmar la información que se obtuvo previamente con la entrevista a la Jefa de Talento Humano.

Entrevista

Para el levantamiento de la información se utilizó fuentes primarias como la entrevista y la observación.

Según el diccionario de la RAE la entrevista es mantener una conversación con una o varias personas para un fin determinado.

La palabra entrevista deriva del latín y significa “Los que van entre sí”. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos. Una entrevista no es casual sino es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

La entrevista se realizó a la Coordinadora de Talento Humano, quién lleva trabajando cuatro años en la organización, ella manifestó la necesidad de realizar un proyecto en Clima Laboral.

En el diagnóstico se utilizó la entrevista de investigación e indagación, la cual permitió obtener o contrastar información sobre lo que sucede en el clima laboral de la organización. La entrevista es un proceso de comunicación cara a cara entre dos o más personas que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se

da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos.

Lo que se buscó con la entrevista es identificar los aspectos relevantes sobre un tema específico, para poder formar una impresión inicial. La importancia de la entrevista radica en que son los mismos actores sociales los que proporcionan los datos relativos a sus conductas.

La entrevista es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que se pueden encontrar con la persona entrevistada.

Encuesta del clima laboral

La herramienta utilizada para la sistematización del presente trabajo fue la encuesta de clima laboral, para conocer la satisfacción del personal en general (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2009, pág. 2).

Los resultados que permitió obtener la encuesta laboral, ayudó a conocer el clima laboral de la empresa así como los factores que se debían corregir para mejorarlo, lo que fue un aporte necesario para el diseño de la encuesta que respondió a las necesidades particulares de Tiw de Venezuela S.A.

Árbol de problemas

Con el árbol de problemas se estableció causas – efecto en el análisis de la información, definiendo objetivos y planes de acción.

6. Preguntas clave

Se formulan tres tipos de preguntas:

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cómo se estableció el problema en la organización?
- ¿Quiénes participaron dentro de la organización?
- ¿Cómo se involucró a los participantes?
- ¿Qué metodología se utilizará?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Qué se buscó mejorar en el clima laboral?
- ¿Cómo están estructuradas las relaciones internas de la empresa?
- ¿Se contó con el patrocinio de las autoridades para la realización del proyecto?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Qué percepción del proyecto tuvo el personal?

- ¿Qué aportó el proyecto a la empresa?
- ¿Se alcanzaron los objetivos planteados?

7. Organización y procesamiento de la información

Para recopilar la información sobre el clima laboral de la empresa, se siguieron los siguientes pasos:

- Observación e indagación sobre las dimensiones a investigar
- Se escogió la encuesta del clima laboral (anexo 4), Hay Group pues se adaptada a las necesidades de la empresa. Estuvo conformada por 41 preguntas y evaluó cinco factores:
- Aplicación encuesta elegida
- Organización información recolectada
- Tabulación de los datos obtenidos.
- Análisis de la información
- Con los resultados obtenidos se planteó un plan de mejoramiento de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa.

La aplicación de la encuesta estaba dirigida a todo el personal de Tiw de Venezuela S.A, debido a que estaba enfocada a conocer el clima laboral en el que se desempeñan todos los colaboradores.

Sin embargo la encuesta de clima laboral se aplicó a 71 trabajadores debido a que el personal restante estaba de vacaciones o se encontraba de comisión.; ésta cantidad

corresponde al 84.52% del total de los empleados de la empresa, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1.
Distribución del personal de Tiw de Venezuela S.A.

Departamento	# Personas
Administración	22
LinerHanger	13
PowerTongs	49
Total	84

Nota: Distribución del personal por departamentos. Elaborado por: Bethsabé Carrillo (2017)

7.1. Aplicación de la encuesta

Cada una de las preguntas de la encuesta laboral está conformada por cinco opciones de selección:

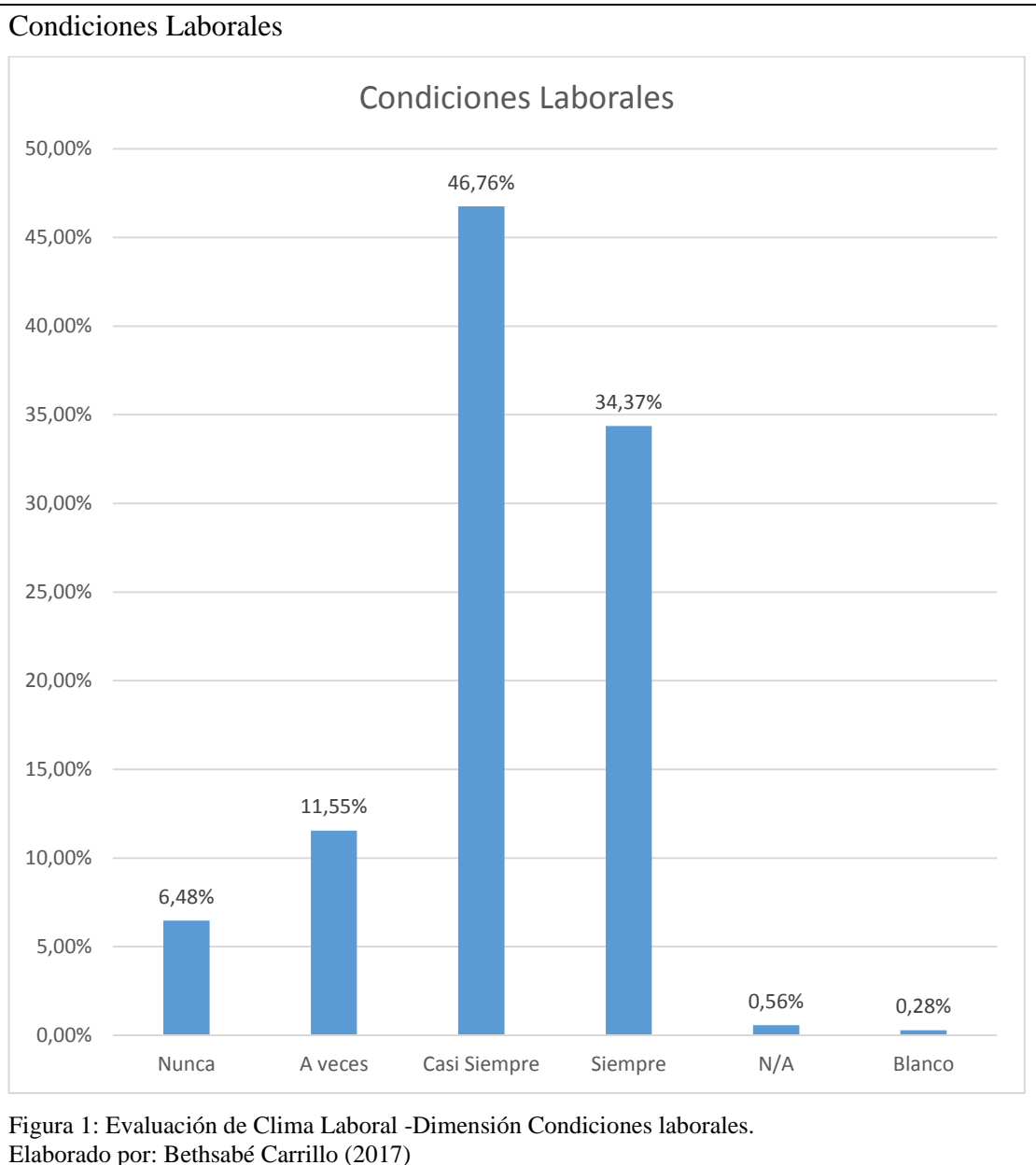
Tabla 2.
Escala de frecuencia de Liket

Número	Significado
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre
N/A	N/A

Nota: Escala que se utilizó para la medición de la encuesta. Elaborado por: Bethsabé Carrillo (2017).

7.2. Tabulación de datos

Los resultados de la tabulación de la encuesta de clima laboral son:



El 81,13% de los colaboradores piensan que casi siempre se cumplen las condiciones adecuadas para trabajar. Por otro lado el 18,03% está en desacuerdo, lo que muestra que la mayoría de la población aprueba las condiciones en la que trabaja. Esta gráfica habla sobre el trato respetuoso, el ambiente cordial, el apoyo y la motivación para el desarrollo del trabajo.

Trabajo en Equipo

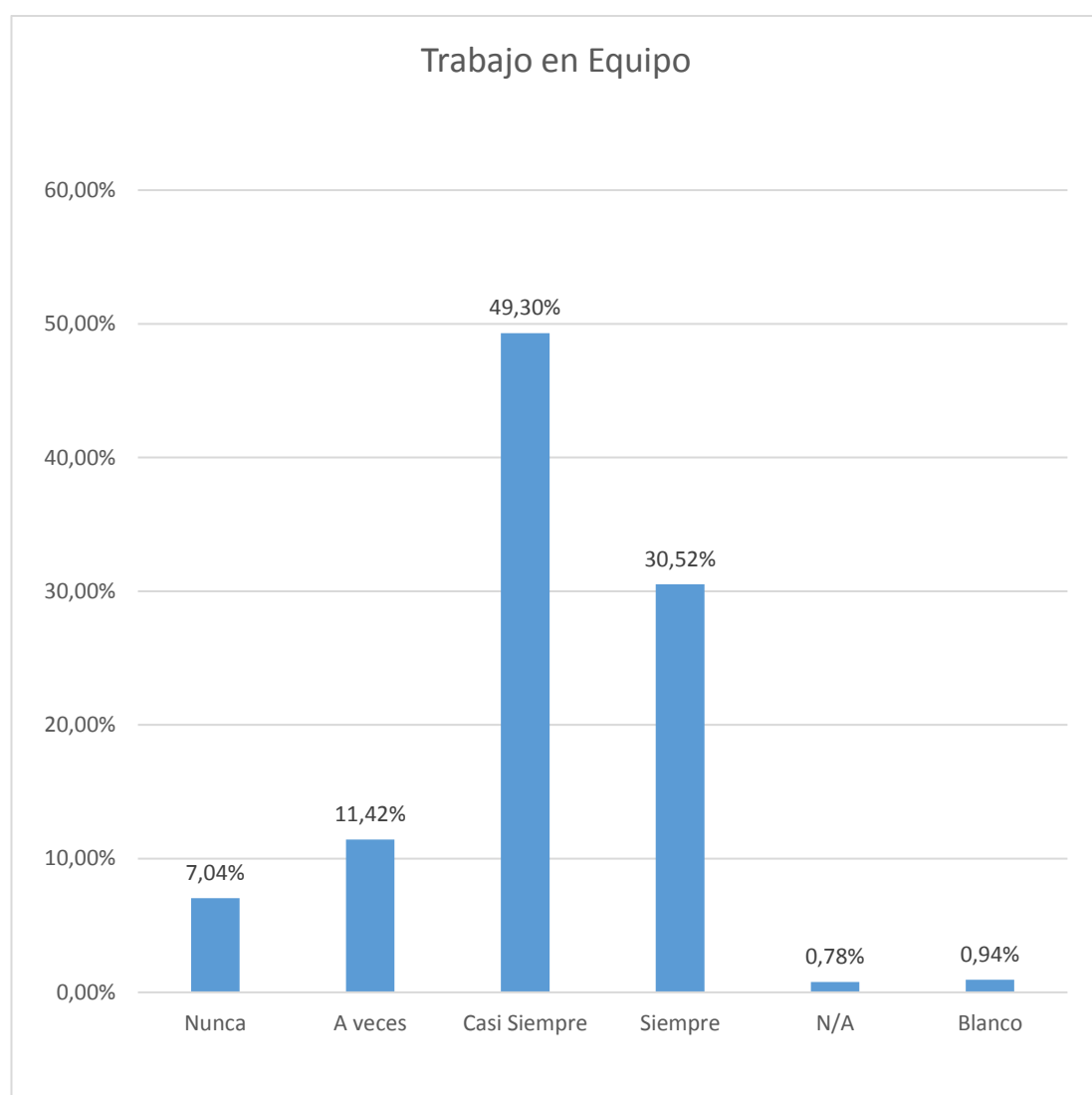
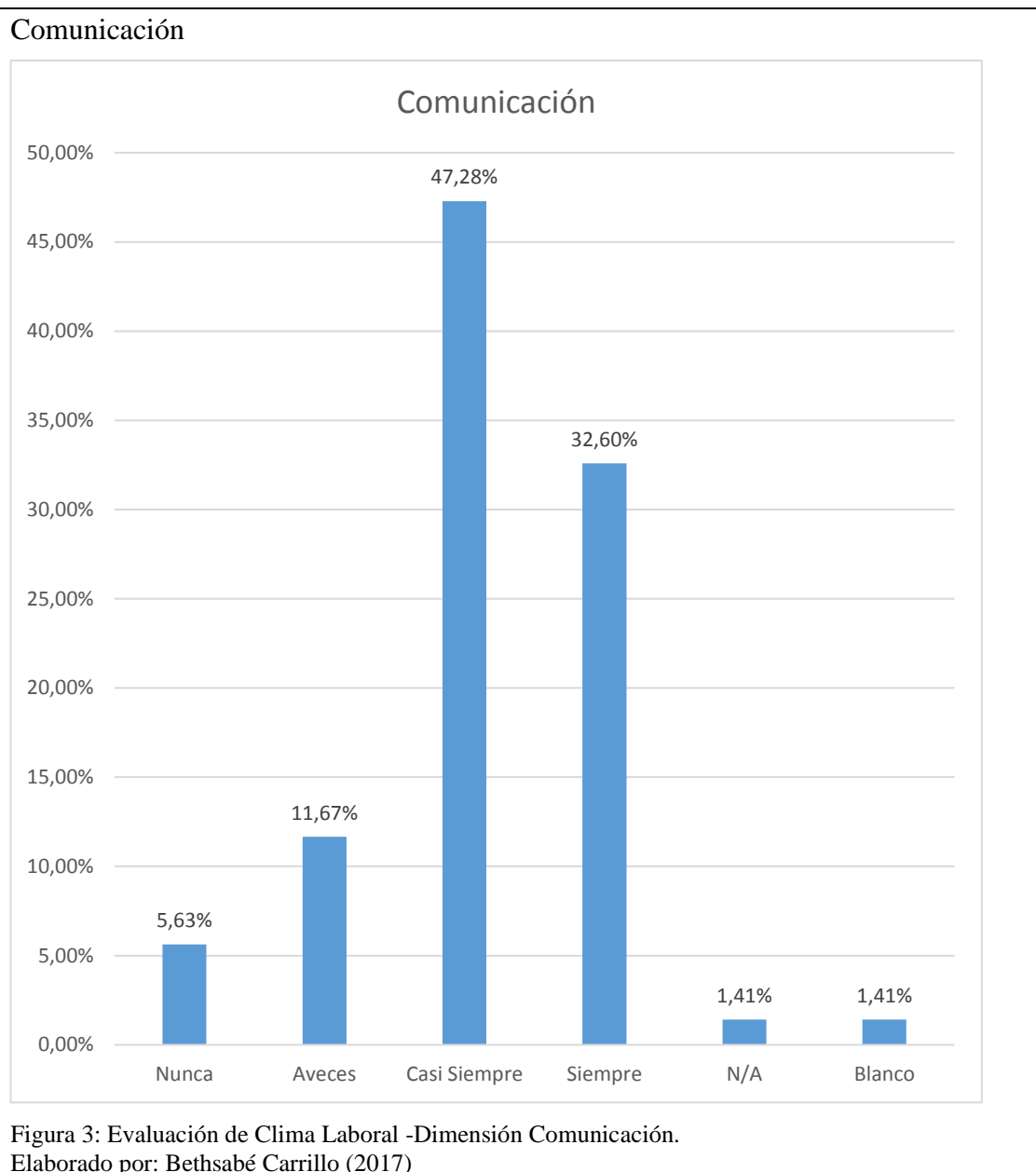


Figura 2: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Trabajo en Equipo.
Elaborado por: Betsabé Carrillo (2017)

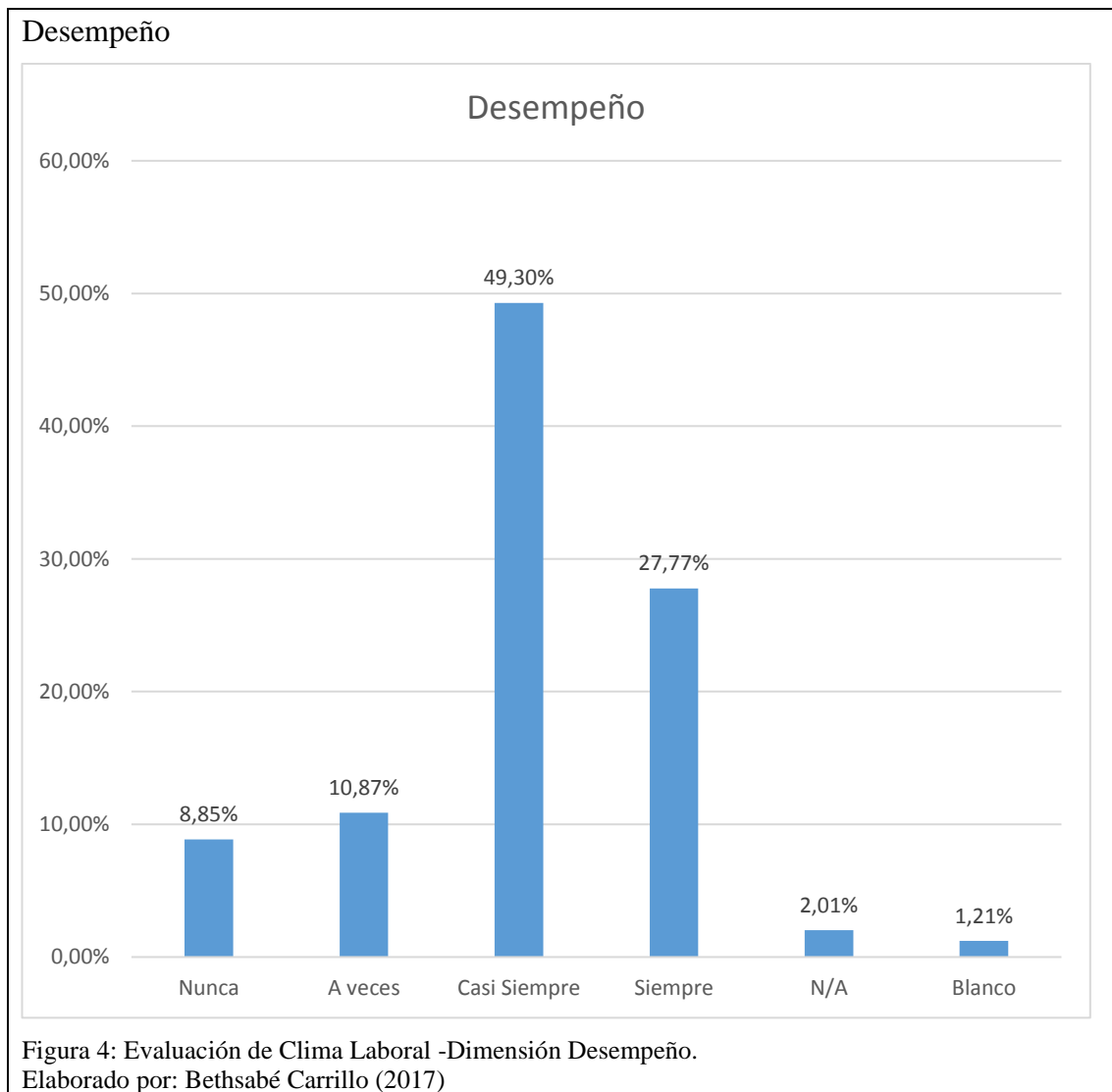
En esta gráfica se observa que el 49% de los colaboradores cree que casi siempre se trabaja en equipo, el 30 por ciento siempre y el 18,46% de la población piensa que no se trabaja en equipo. En general 79% cree que en la empresa hay trabajo en equipo.

Esta gráfica habla de la confianza entre compañeros, la cooperación, la organización y el esfuerzo que realizan para la consecución de los objetivos.



Según la gráfica más de la mitad de los empleados, un 79.48% consideran que la comunicación entre colaboradores es buena, comparado con el 17.3% que consideran que no se da una comunicación efectiva en la organización.

Este factor hace referencia a la comunicación tanto operacional (tareas, procedimientos, obligaciones) como reglamentaria (políticas, objetivos).



Esta gráfica permite observar que el 77% de los colaboradores tienen una concepción positiva en cuanto al desempeño tanto individual como grupal, frente a un 19% que no comparte esta idea. La gráfica demuestra que la mayor parte de los colaboradores tienen un buen desempeño en la empresa.

Este factor hace referencia a las acciones o comportamientos que son observables en los colaboradores, los cuales son importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

Reconocimiento

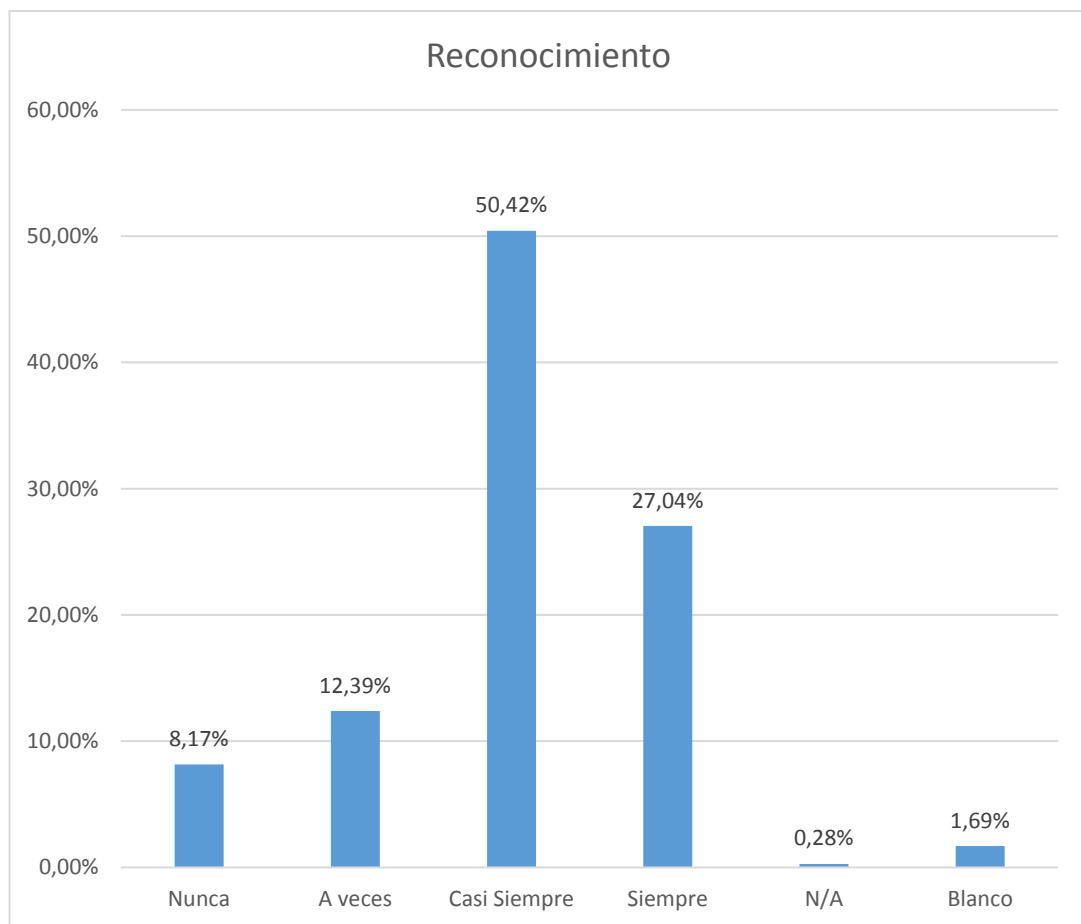


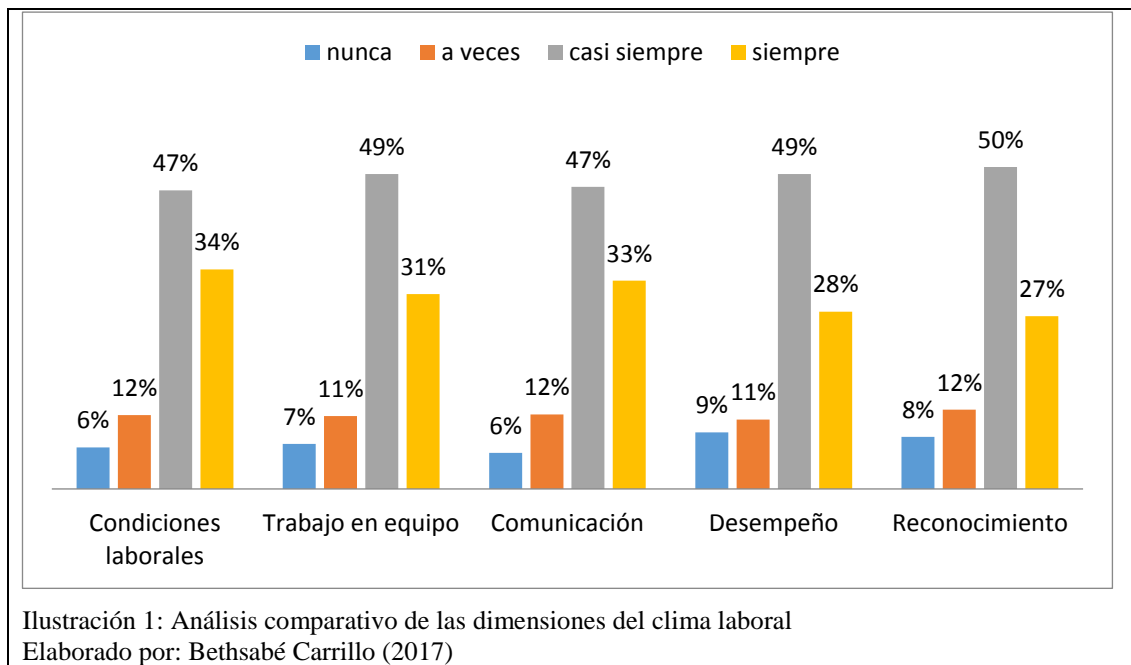
Figura 5: Evaluación de Clima Laboral -Dimensión Reconocimiento.
Elaborado por: Betsabé Carrillo (2017)

Esta gráfica permite observar que el 77% de los colaboradores tienen una concepción positiva en cuanto al desempeño tanto individual como grupal, frente a un 22% que no comparte esta idea. La gráfica demuestra que la mayor parte de los colaboradores tienen un buen desempeño en la empresa.

Este factor hace referencia a las acciones o comportamientos que son observables en los colaboradores, los cuales son importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

8. Análisis de la información

De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se pudo determinar que en forma general el personal siente que la empresa cuenta con un clima laboral bueno, sin embargo y después de realizar un análisis comparativo de los resultados, se determinó que se debe trabajar en las dimensiones de rendimiento y reconocimiento pues como se observa en la tabla son las que más altos puntajes negativos tienen; en la dimensión de desempeño el 20% en total y en reconocimiento 20% en total.



Las dos dimensiones seleccionadas por la influencia en los empleados, se determinaron por el análisis a las respuestas de la encuesta que fueron identificadas. Las dimensiones que fueron tomadas en cuenta para el plan de mejoras son desempeño y reconocimiento. Con estos resultados se planteó un plan de mejoras sugerido a los directivos de la empresa.

8.1. Plan de mejora de clima laboral

Tabla 3:
Propuesta Plan de mejoras

Dimensión	Beneficiarios	Acciones	Responsable
Reconocimiento	Todo el personal	Entrega de tarjetas bono para realizar compras en supermercados reconocidos de la ciudad	Jefe recursos humanos
	Todo el personal	Días libres para empleados con mejor rendimiento o que superaran los estándares	Jefe recursos humanos
	Todo el personal	.Programa de ascensos de acuerdo a rendimiento de mejores empleados	Jefe recursos humanos
	Jefe recursos humanos	Día libre por cumpleaños	Jefe recursos humanos
Desempeño	Todo el personal	Se propone establecer un plan de formación de cada trabajador luego de la evaluación de desempeño y de acuerdo a los resultados obtenidos	Jefe de recursos humanos
	Todo el personal	Se propone revisar los estándares de desempeño y regularlos para evitar que sean muy estrictos o muy flexibles.	Jefe recursos humanos
	Todo el personal	Se sugiere analizar el desempeño de cada empleado y buscar las razones por las cuales el desempeño del empleado está en los límites inferiores de los estándares para corregir deficiencias	Jefe recursos humanos y jefe de área
	Jefes departamentales	Se sugiere mantengan un control del desempeño del personal a su cargo para perfeccionar estándares menores a los planteados.	Jefe de área

Nota: Propuesta del plan para mejorar el clima laboral de la empresa. Elaborado por: Bethsabé Carrillo (2017)

Segunda parte

1. Justificación

El Proyecto se ejecutó en la organización Tiw de Venezuela dedicada a brindar servicios petroleros. TIW de Venezuela Sucursal Ecuador, es una empresa que provee equipos de subsuelo y servicios para pozos petroleros, se estableció en Ecuador en el 2002, sus principales clientes son: Schlumberger, Petroamazonas EP, Petrobell Inc.

La empresa Tiw de Venezuela se ha visto afectada puesto que es una empresa que brinda servicios petroleros, y el costo del barril de petróleo bajo; a consecuencia de esto, redujo gastos de tipo administrativo, por ejemplo cambió de proveedores, se renegociaron costos con las empresas que brindaban servicios de alimentación, lavandería, entre otros. Sin embargo, hay que destacar que no realizó despidos en su personal, como muchas empresas lo han hecho en estos últimos meses en el país.

Otro factor relevante a mencionar es el cambio de gobierno que se dio hace poco en el país, el cuál vino con nuevas políticas, leyes, etc. Lo que generó incertidumbre en el ámbito empresarial.

Se inició esta evaluación diagnóstica teniendo en consideración que el clima laboral tiene un alto grado de incidencia en la motivación de los colaboradores, así como en los vínculos persona-organización y persona-persona. El clima laboral está constituido por dimensiones que afectan el modo de ver del empleado al sitio en el que desarrolla sus actividades laborales, esto a su vez incide en la conducta y salud física

y emocional del individuo, además determinará la adaptación de la persona en el medio en el que se desarrolla.

La problemática fundamental en la organización es que no se ha realizado un estudio de clima laboral desde que se constituyó la empresa, lo que no permite conocer cuáles son los factores que puedan incidir negativa o positivamente en el clima laboral.

El clima laboral es un eje relevante en toda empresa, por lo que la sistematización del proceso de medición del clima laboral en Tiw de Venezuela S.A. Una vez realizado el diagnóstico para identificar los problemas existentes en la empresa Tiw de Venezuela S.A, se obtuvo información relevante en cuanto al ambiente laboral.

Si bien es cierto la gran mayoría de las personas encuestadas afirma que el clima laboral es bueno, se pudo observar pequeñas problemáticas que se muestran en los resultados de la encuesta con bajos porcentajes. El tema del desempeño y falta de reconocimiento son aspectos que impiden tener un buen clima laboral, necesario para el desarrollo de una organización, si esto es no es tomado en cuenta ninguna de las dos partes obtendrá beneficio alguno.

El realizar la medición del Clima Laboral, permitió identificar debilidades que sirvieron de base para proponer alternativas de mejora a las relaciones internas de la empresa y, permitieron a los directivos de la compañía para conocer cuál es la realidad que se vive dentro de ella.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente en general de una organización puede influir en gran medida en la actitud y energía de los colaboradores. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Además, los estudios de clima laboral constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de talento humano como diagnóstico del funcionamiento organizacional, ya que resulta de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos.

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por varios autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en el comportamiento”(Chiavenato, 1992, pág. 4).

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, mientras que para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones porque son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo del más importante aporte: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales, e imprime significado y rumbo a los objetivos generales (Chiavenato, 1992, pág. 5).

Un diagnóstico de clima laboral se justifica porque permitió identificar los ámbitos de oportunidad que tiene la empresa, una vez que se los identificó se pudo proponer un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto se dirigió a todo el personal de Tiw de Venezuela S.A, porque se buscó conocer el clima laboral en el que trabajan todos los colaboradores. Los beneficiarios directos son los directivos de la empresa pues el estudio les permitió conocer el clima laboral que tiene la empresa, y en base a esta experiencia tomar medidas correctivas, además todas las personas que conforman Tiw de Venezuela S.A; desde el área operativa hasta la gerencia. El total de empleados corresponde a 84 personas distribuidas en el departamento de Administración, Liner Hanger y Power Tongs que se muestra a continuación.

Tabla 4.
Distribución personal Tiw de Venezuela

Departamento	Total colaboradores existentes	Porcentaje	Hombres	Mujeres	Directivos	Total Colaboradores Participantes
Administración	22	27%	16	6	6	19
Liner Hanger	13	15%	13	0	3	13
Power Tongs	49	58%	49	0	4	39
Total	84	100%	78	6	13	71

Nota: Distribución total de colaboradores que participaron en la encuesta de clima laboral. Elaborado por: Bethsabé Carrillo (2017)

Beneficiarios Indirectos:

Son beneficiarios indirectos:

- Los clientes que utilizan los servicios de Tiw de Venezuela pues el trabajo eficiente y eficaz realizado por los empleados es reflejo de un clima laboral bueno.
- Las familias de los empleados pues un clima laboral positivo tiene una incidencia positiva en el estado de ánimo del empleado reflejado en buenas relaciones no solo en el trabajo sino también en su familia.

3. Interpretación

A través de la experiencia se alcanzó objetivos trazados como:

La sistematización de la evaluación del clima laboral de Tiw de Venezuela S.A.; para lo cual se diseñó la encuesta que permitió obtener información necesaria y suficiente para elaborar el plan de acción.

El trabajo de investigación realizado fue factible gracias a la dirección de la empresa y al apoyo del personal de recursos humanos quienes interactuaron en el desarrollo y aplicación de la encuesta.

Entre los objetivos alcanzados la aplicación de la encuesta a la cual respondió el 84% del total de la población, a pesar del retraso que hubo por las jornadas de trabajo

que se manejan internamente, sin embargo se continuó con la tabulación, y procesamiento de la información.

La aplicación de la encuesta se la hizo en partes, primero al área administrativa que funciona en Quito, y luego al área operativa que está en Shushufindi con el apoyo de la Coordinadora de Talento Humano, quién aplicó las encuestas al personal operativo.

Para la elaboración del plan de acción, se partió de los resultados obtenidos en la encuesta; éstos resultados permitieron conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del clima laboral de la empresa y en base a ellas se trazó el plan de acción.

Los resultados obtenidos de la evaluación del clima laboral mostraron que el personal se encuentra satisfecho y las dimensiones que se podrían mejorar son desempeño y reconocimiento. El plan de mejoras se enfocó en sugerir estrategias para estas dimensiones, lo cual aportó a los objetivos establecidos del área de Talento Humano.

4. Principales logros del aprendizaje

A continuación, se detallarán las actividades realizadas con sus respectivos logros:

- El objetivo general que se planteó fue sistematizar la evaluación que permita la medición de clima laboral en la empresa Tiw de Venezuela, la cual se realizó en el tiempo esperado.

- La aplicación de la encuesta se inició en la última semana del mes de mayo y se la tenía programada hasta la segunda semana de junio, sin embargo debido a las diferentes jornadas de trabajo del personal de campo (22- 8, 20- 10 y 14- 14), la salida a vacaciones de un porcentaje de los colaboradores, se tuvo que extender el cronograma del proceso que se tenía programado.
- Un diagnóstico de clima laboral se justifica porque permitió identificar los ámbitos de oportunidad que tiene la empresa, una vez que se los identificó se pudo proponer un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.
- Se consideró que al lograr una mejora en el clima laboral los colaboradores alcanzarán un mejor rendimiento en su desempeño, alcanzando la eficiencia y dándole un sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentido de pertenencia, etc. Y esto hace que tanto los colaboradores como la organización resulten beneficiados.
- Se inició esta evaluación diagnóstica debido a la sugerencia de la Coordinadora de Talento Humano, quién me hizo conocer la necesidad de realizar un estudio de clima laboral, para conocer la percepción que tiene el talento humano en relación al ambiente laboral que se vive.
- De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el implementar un diagnóstico de clima laboral es importante para identificar los ámbitos de oportunidad que tiene la empresa, una vez identificadas se podrá proponer un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.
- Entre las lecciones aprendidas con la sistematización de la evaluación del clima laboral del presente estudio, es que se confirmó que el clima laboral influye en la actitud de los empleados.

- El conocimiento teórico adquirido en la universidad, permitió el desarrollo de la investigación.
- Con la experiencia vivenciada, se reafirmó la confianza en el ámbito profesional mostrando la capacidad gestionar el análisis del clima laboral y desarrollo de planes de mejoramiento en los diferentes tipos de empresas.
- La investigación diagnóstica permitió evaluar el clima laboral y conocer como lo perciben los empleados e identificar las dimensiones que afectan al mismo y en base a esos resultados desarrollar un plan de acción.
- La experiencia permitió identificar debilidades que se presentaron en la aplicación de la encuesta, vivencia que permitió establecer parámetros para mejorar futuras capacitaciones a los empleados en futuros trabajos relacionados al tema.
- La preparación de capacitaciones, aplicación de evaluaciones, tabulación de datos, análisis de resultados y plan de mejoramiento son los productos obtenidos de la sistematización de la evaluación del clima laboral.
- Se alcanzaron los objetivos trazados en su totalidad.

5. Conclusiones

- Alineado con el objetivo principal del presente trabajo, se estableció que la sistematización de la medición del clima laboral, permitió estructurar el proceso requerido para la evaluación del clima laboral.
- Un aspecto importante en la ejecución de un proyecto es el compromiso de los directivos de la empresa para el desarrollo del mismo, pues esto permitió desarrollar todas las actividades del proceso de evaluación del clima laboral en Tiw Venezuela.
- La teoría permitió identificar qué herramientas eran las más adecuadas para conocer la percepción de los empleados en referencia a las dimensiones analizadas.
- La colaboración del departamento de Recursos Humanos fue un elemento clave pues facilitó la aplicación de la encuesta para recabar información sobre el clima laboral.
- Las dimensiones del clima laboral muestran las fortalezas y las debilidades de las relaciones en el interior de una empresa.
- La mayor parte de la población encuestada concuerda que el clima laboral de la empresa es bueno, sin embargo se podrían perfeccionar las dimensiones que hacen referencia a las condiciones laborales, trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento y desempeño.

6. Recomendaciones

- Establecer un cronograma anual de evaluaciones del clima laboral, con el fin de mantener un diagnóstico actualizado de las dimensiones que se deben fortalecer.
- Aprovechar el compromiso de los directivos con el estudio del clima laboral para sugerir la aplicación del plan de acción que permitan perfeccionar las dimensiones en la organización.
- El departamento de Talento Humano debe actualizar e implementar métodos y herramientas que permitan realizar un estudio para contar con resultados que se alineen a la tendencia.
- Vincular la medición de clima laboral hacia otros subsistemas, con el fin de responsabilizar a los gerentes en el mantenimiento del mismo.

Anexos

Anexo 1. Informe de ejecución del proyecto sistematización del proceso de medición de clima laboral en la empresa TIW de Venezuela

S.A

AVANCE EN LA CONSECUION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO				
PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
Encuesta de Clima Laboral	Encuesta de Clima Laboral	Encuesta de Clima Laboral	Encuesta de Clima Laboral	100%
Implementación de la Encuesta de clima Laboral	# de personas encuestadas/ Total personas empresa * 100	Implementación de la Encuesta de Clima Laboral	71 personas encuestadas / 84 colaboradores * 100	85%
Análisis de Resultados y Planes de Acción de Encuestas de Clima Laboral	Tiempo de presentación de resultados / Tiempo establecido para presentar resultados * 100	Análisis de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral	10 días / 10 días * 100	100%
Comunicación de Resultados.	# de personas informadas/ Total de personas empresa * 100			
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS:				
La limitación es la distancia en la que se encuentra ubicada la planta operativa donde está el 73% de los colaboradores, la desviación fue que se extendió el tiempo de aplicación de las encuestas que inicialmente estaba para dos semanas y duró 5 semanas.				

Anexo 2. Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto

PLANIFICACION		EJECUCION		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Elaboración de la herramienta de Clima Laboral	Encuesta Clima Laboral	Búsqueda de diferentes encuestas de clima laboral Análisis de los parámetros que mide cada encuesta encontrada Presentación de opciones de encuesta Aprobación Encuesta	Encuesta Clima Laboral	100%
Informe de la aplicación de la herramienta de clima laboral. Diseñar Planes de Acción	Informe Clima Laboral	Recolección de Encuestas Tabulación de Datos Procesamiento de Datos Análisis de Datos	Informe de Clima Laboral	100% 100% 100% 100%
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: La limitación es la distancia en la que se encuentra ubicada la planta operativa donde está el 73% de los colaboradores, la desviación fue que se extendió el tiempo de aplicación de las encuestas que inicialmente estaba para dos semanas y duró 5 semanas.				

Anexo 3. Matriz de monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
Elaborar una herramienta que permita la medición del clima laboral	Tiempo en realizar la herramienta/ Tiempo establecido para aprobar la herramienta	Elaboración Encuesta	Encuesta	Sin Diagnóstico previo	Encuesta	Semanal	Bethsabé Carrillo	11 de Mayo del 2017
Implementar la herramienta de clima laboral	# de personas aplicó encuesta/# total de colaboradores	Aplicación Encuesta	Encuestas Llenas	Sin Diagnóstico Previo	Encuesta	Mensual	Diana Yépez/ Bethsabé Carrillo	3 de Julio del 2017
Análisis de datos	Tiempo de presentación de resultados / Tiempo establecido para presentación de resultados	Procesamiento datos	Informe	Sin diagnóstico Previo	Encuesta	Diario	Bethsabé Carrillo	21 de julio de 2017

Anexo 4: encuesta clima laboral

La presente encuesta tiene como fin conocer aspectos relacionados con su trabajo diario.

A continuación un ejemplo de cómo debe llenar cada ítem.

1. Mi equipo de trabajo no está bien organizado.	¿Cómo están las cosas?					Mi equipo de trabajo está bien organizado.
	1	2	3	4	N/A	

1: Mi equipo de trabajo no está bien organizado

1	2	3	4	N/A
X				

4: Mi equipo de trabajo está bien organizado

1	2	3	4	N/A
			X	

1. Mi equipo de trabajo no está bien organizado.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Mi equipo de trabajo está bien organizado.
1	2	3	4	N/A								
2. El líder de mi equipo de trabajo le da importancia a la mejora en el desempeño.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						El líder de mi equipo de trabajo no asigna demasiada importancia a la mejora en el desempeño.
1	2	3	4	N/A								
3. El ambiente de trabajo en mi equipo es cordial.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						El ambiente de trabajo en mi equipo no es cordial.
1	2	3	4	N/A								
4. El líder de mi equipo de trabajo quiere revisar el trabajo de todos los integrantes, aunque lo hayan realizado correctamente.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						El líder de mi equipo de trabajo no revisa el trabajo de sus integrantes si éstos lo han realizado correctamente.
1	2	3	4	N/A								
5. Las políticas, procedimientos y prácticas de rutina fijadas por el líder de mi equipo no dificultan la realización del trabajo.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Las políticas, procedimientos y prácticas de rutina fijadas por el líder de mi equipo dificultan la realización del trabajo.
1	2	3	4	N/A								
6. El líder de mi equipo de trabajo recompensa/	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						El líder de mi equipo de trabajo no recompensa/
1	2	3	4	N/A								

reconoce a quienes conformamos el equipo de acuerdo al nivel de desempeño de cada uno.	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						reconoce a quienes conformamos el equipo de acuerdo al nivel de desempeño de cada uno.					
7. Los integrantes de mi equipo de trabajo conocen la misión y objetivos del equipo.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo no conocen la misión y objetivos del equipo.
1	2	3	4	N/A								
8. Los integrantes de mi equipo de trabajo no están dispuestos a trabajar tiempo extra.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo están dispuestos a trabajar tiempo extra.
1	2	3	4	N/A								
9. Los integrantes de mi equipo de trabajo no están dispuestos a compartir recursos.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo están dispuestos a compartir recursos.
1	2	3	4	N/A								
10. A los integrantes de mi equipo se les felicita cuando realizan un buen trabajo.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						A los integrantes de mi equipo no se los felicita cuando realizan un buen trabajo.
1	2	3	4	N/A								
11. Los integrantes de mi equipo están dispuestos a asumir responsabilidades de otros compañeros de trabajo cuando la situación lo requiere.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo no están dispuestos a asumir responsabilidades de otros compañeros de trabajo aunque la situación lo requiera.
1	2	3	4	N/A								
12. Normalmente la productividad de mi equipo de trabajo se ve afectada por falta de organización y planificación.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Muy pocas veces la productividad de mi equipo de trabajo se ve afectada por falta de organización y planificación.
1	2	3	4	N/A								
13. Los integrantes de mi equipo de trabajo se esfuerzan muy poco por lograr el mejor nivel de desempeño posible.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo realmente se esfuerzan por lograr el mejor nivel de desempeño posible.
1	2	3	4	N/A								
14. Las ideas originales o innovadoras de los integrantes de mi equipo no son fácilmente aceptadas.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Las ideas originales o innovadoras de los integrantes de mi equipo son generalmente aceptadas.
1	2	3	4	N/A								
15. Los integrantes de mi equipo confían en sus compañeros de trabajo.	¿Cómo están las cosas? <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo no confían en sus compañeros de trabajo.
1	2	3	4	N/A								

16. A los integrantes de mi equipo se los alienta a asumir riesgos calculados.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						A los integrantes de mi equipo se los desalienta de asumir riesgos calculados.
1	2	3	4	N/A								
17. Los integrantes de mi equipo se esfuerzan por lograr el éxito del equipo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo raramente se esfuerzan por lograr el éxito del equipo.
1	2	3	4	N/A								
18. Los integrantes de mi equipo de trabajo no están orgullosos de pertenecer a este equipo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo están orgullosos de pertenecer a este equipo.
1	2	3	4	N/A								
19. Mi equipo de trabajo tiene políticas y procedimientos claros.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Mi equipo de trabajo tiene políticas y procedimientos poco claros.
1	2	3	4	N/A								
20. En mi equipo de trabajo las promociones y ascensos son solamente para aquellos integrantes con un desempeño destacado.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						En mi equipo de trabajo las promociones y ascensos no son exclusivamente para las personas con desempeño destacado.
1	2	3	4	N/A								
21. Los integrantes de mi equipo de trabajo se tratan respetuosamente.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo se tratan con respeto mutuo.
1	2	3	4	N/A								
22. Los integrantes de mi equipo están dispuestos a realizar sacrificios para cumplir con el trabajo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo no están dispuestos a realizar sacrificios para cumplir con el trabajo.
1	2	3	4	N/A								
23. A los integrantes de mi equipo se les explica cómo hacer su trabajo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						A los integrantes de mi equipo se los estimula a hacer su trabajo según su propio criterio.
1	2	3	4	N/A								
24. Los integrantes de mi equipo no entienden los objetivos organizacionales.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo entienden los objetivos organizacionales.
1	2	3	4	N/A								
25. El líder de mi equipo de trabajo no fija niveles de desempeño demasiado altos.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						El líder de mi equipo de trabajo fija niveles de desempeño muy altos.
1	2	3	4	N/A								
26. Los integrantes de mi equipo de trabajo reciben críticas frecuentemente.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo no reciben demasiadas críticas.
1	2	3	4	N/A								

27. Mi equipo de trabajo tiene un buen desempeño grupal.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Mi equipo de trabajo tiene un desempeño grupal pobre.
1	2	3	4	N/A								
28. La mejor manera de asegurarse el éxito en mi equipo de trabajo es evitando todo riesgo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						La mejor manera de ser exitoso en mi equipo de trabajo es asumiendo riesgos controlados.
1	2	3	4	N/A								
29. Mi supervisor/compañero de trabajo establece demasiados procedimientos innecesarios.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Mi supervisor/compañero de trabajo reduce los procedimientos innecesarios al mínimo.
1	2	3	4	N/A								
30. Los integrantes de mi equipo suelen ser elogiados cuando han realizado un buen trabajo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo son raramente elogiados cuando realizan un buen trabajo.
1	2	3	4	N/A								
31. En mi equipo de trabajo se permite el desempeño mediocre.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						En mi equipo de trabajo se tolera el desempeño mediocre.
1	2	3	4	N/A								
32. Sé perfectamente lo que mi supervisor / compañero de trabajo espera de mí en los proyectos.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						No tengo bien claro qué espera de mí mi supervisor/ compañero de trabajo en los proyectos.
1	2	3	4	N/A								
33. Los integrantes de mi equipo de trabajo generalmente hablan de él (trabajo) de manera favorable.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo raramente hablan bien de él (trabajo).
1	2	3	4	N/A								
34. A los integrantes de mi equipo generalmente no se les informa sobre cambios que puedan afectarlos.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						A los integrantes de mi equipo se les informa sobre cualquier cambio que pueda afectarlos.
1	2	3	4	N/A								
35. Mi supervisor / compañero de trabajo fija objetivos que implican un gran desafío.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Mi supervisor/ compañero de trabajo fija objetivos que no implican un desafío significativo.
1	2	3	4	N/A								
36. Los integrantes de mi equipo de trabajo no conocen los objetivos organizacionales.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo saben cuáles son los objetivos organizacionales.
1	2	3	4	N/A								
37. Los integrantes de mi equipo de trabajo pueden intentar nuevas ideas o situaciones originales.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo no pueden intentar nuevas ideas o situaciones originales.
1	2	3	4	N/A								

38. Los integrantes de mi equipo de trabajo reciben más amenazas y críticas que apoyo y motivación.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo reciben más apoyo y motivación que críticas y amenazas.
1	2	3	4	N/A								
39. Los integrantes de mi equipo de trabajo cooperan entre sí.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo no cooperan entre sí.
1	2	3	4	N/A								
40. A los integrantes de mi equipo de trabajo se los motiva para que tomen la iniciativa en la resolución de problemas o conflictos.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						A los integrantes de mi equipo de trabajo se los disuade de tomar la iniciativa en la resolución de problemas o conflictos.
1	2	3	4	N/A								
41. Los integrantes de mi equipo de trabajo sienten una gran lealtad por su equipo.	<div>¿Cómo están las cosas?</div> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>N/A</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	N/A						Los integrantes de mi equipo de trabajo no sienten una lealtad especial por su equipo.
1	2	3	4	N/A								

Gracias por su colaboración